

السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق

د. مولاي علي الزهرة

جامعة البليدة 2 لوئيسي علي

ملخص:

إنّ أساس نجاح المنظمات أو المؤسسات يتوقف على مدى مقدرة قادتها على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، من خلال تحكيم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. فإن جوهر القضية ليس في صياغة الاستراتيجية ولا في تجنيد الموارد المادية والبشرية، وإنما يكمن في تنظيم الموارد البشرية في بيئة العمل بطريقة تتماشى مع ثقافة وقواعد العمل المؤسسة، لأن الإنسان المشرف على أي تنظيم لا يستطيع أن يجد أي فرد عامل من طباعه وتكوينه الثقافي لكي ينسجم مع الوظيفة التي تستند إليه، وهذا يحتم عليه أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفرد ومزاجه قبل أن يكلفه أية مسؤولية معينة. لهذا بات من الضروري دراسة السلوك التنظيمي، أي دراسة سلوك العامل وعلاقاته بالعمالين الآخرين في إطار نظام داخلي أو استراتيجية المنظمة، محاولا في ذلك إيجاد الوسائل التأثير الإيجابي على العامل من أجل رفع أدائه وتحقيق النتائج المتوقع الذي يعود عليه بالفائدة وعلى المؤسسة. كلمات الدالة: السلوك التنظيمي، التنظيم الرسمي.

Résumé :

La base du succès des organisations ou des entreprises dépend de la capacité de ses dirigeants sur l'utilisation optimale des ressources humaines, en orientant et en contrôlant leur comportement vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le cœur de la question n'est pas dans la formulation de la stratégie, ni dans la fourniture des ressources matérielles et humaines, mais réside dans l'organisation des ressources humaines dans l'environnement de travail d'une manière compatible avec la culture et les règles d'organisation du travail dans l'entreprise, parce que le superviseur de n'importe quelle organisation ne peut priver l'individu travailleur de sa nature et de sa structure culturel

pour être compatible avec son travail, et cela l'oblige à prendre en compte la nature de l'individu et le tempérament avant attribué toute responsabilité particulière. Cela est nécessaire pour étudier le comportement organisationnel, c'est-à-dire une étude sur le comportement des travailleurs et de ses relations avec les autres travailleurs dans le cadre du règlement intérieur ou d'une stratégie d'organisation, en essayant de trouver les moyens de l'impact positif sur le travailleur afin d'augmenter ses performances et d'atteindre les résultats escomptés, ce qui renvoie l'avantage à lui et à l'entreprise.

Mots clés : comportement organisationnel, organisation formelle.

## مقدمة:

إن دراسة السلوك الإنساني تعتبر عملية مهمة في حياة الإنسان و حياة مؤسسته لأن الإدارة تقوم على مجموعة من القيم الإنسانية و المهارات العقلية التجريدية قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية أو التكنولوجية المتطورة. إذ تعتمد الإدارة الحديثة على النموذج الفكري الذي يسمح للقادة الإداريين أن يتعرفوا على سلوك الإنسان في بيئة عمله و ذلك بقصد تعديل سلوك الأفراد العاملين بحيث يتفق سلوكهم و تصرفاتهم مع السلوك المستهدف. و بالتعرف على سلوك الأفراد العاملين في أية مؤسسة خدمية أو إنتاجية، تستخدم الإدارات الحكومية و الخاصة وسائلها الخاصة، من حوافز إيجابية و سلبية، لخلق التأثير المطلوب. كما تلجئ الإدارات إلى توعية الأفراد و تدريبهم و توعيتهم و تبيان المزايا التي تعود على العاملين بالفائدة في حالة التزامهم بالسلوك الذي تستحسنه الإدارة. فالسؤال الذي يطرح نفسه باستمرار في مجال علم الإدارة هو: كيف يمكن معرفة سلوك العاملين في مؤسساتهم حتى يتسنى للمجتمع الاستفادة من طاقاتهم في تلبية احتياجات المواطنين في قطاع الخدمات أو الإنتاج، بكفاءة عالية و بسرعة، بدون هدر للأموال و بأقل التكاليف؟ و إجابة على هذا التساؤل أدى إلى بروز العديد من النظريات و آراء و مدارس الفكر الإداري و لم يستطع العلماء إيجاد نظرية واحدة يتفق عليها علماء التنظيم و السلوك في هذا المجال، نظرا لصعوبة وضع قاعدة عامة لسلوك الناس لأن احتياجاتهم تختلف من جماعة إلى أخرى. كما أن سلوك الأفراد يختلف من بيئة إلى أخرى. ونحاول من خلال هذا المقال تحليل السلوك التنظيمي من وجهة نظر علماء نظريات الحديثة.

**1. مفهوم السلوك التنظيمي:**

يرى المختصون في علم النفس أن السلوك الإنساني هو حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان، مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به. وقد يكون السلوك ظاهريا و مرئيا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات، أو باطنا و كامنا لا يرى بالعين المجردة حين يكون تفكيرا أو تأملا أو عاطفة.

وبالنسبة للمختصين في السلوك التنظيمي، تمثل المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تنبؤ و ضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية.

إذن السلوك التنظيمي يقتصر على دراسة سلوك الإنسان في الإدارة أو بيئة العمل وذلك بقصد التعرف على:

- قواعد السلوك الطبيعية
- القيم
- الإدراكات الحسية
- الاتجاهات<sup>1</sup>

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلى أنّ السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:

- المتغيرات المتعلقة بالفرد : ومن أهم المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد كمستوى لتحليل الإدراك والشخصية والدوافع والضغوط والقيم.
- المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل : يتحدد سلوك الجماعة من خلال طبيعة عملية الاتصال والقيادة وأسلوب اتخاذ القرارات، وديناميكية جماعات العمل الصغيرة في المنظمة وطبيعة عمليات الصراع.
- المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة: يتمثل في سلوك المنظمة كنظام متكامل، فيتأثر بعدة عوامل منها نوع التكنولوجيا المستخدم وطبيعة الاستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها، وفعالية عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.<sup>2</sup>

## 2. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

لدراسة سلوك التنظيمي عدة أهداف:

- إعطاء وصف عن سلوك الأفراد في المؤسسات في ظروف مختلفة بحيث يستطيع كل مدير أن يأخذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه.
  - محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين وما هو السبب في ذلك بمعنى معرفة الدوافع التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين وتعتبر عملية جوهرية في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل الساري بما العمل في المنظمة.
  - التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة بحيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاما دقيقة عن سلوك العاملين في المؤسسة، وإسناد المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.
  - التحكم في السلوك عن طريق التحفيز والعقاب إذا كان هناك انحراف أو تقصير في الأداء.
- إن الغاية من دراسة السلوك هو استعمال وسائل التأثير الايجابي في العامل، حتى يساهم بطريقة ايجابية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتعود نتائجها بالفائدة على القائد والعامل في آن واحد.<sup>3</sup>

## 3. النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي:

### 1.3 نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهي ركزت على شرح سلوكيات الأفراد من خلال قيامهم بأداء العمل وهذه الدراسة عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها التون مايو ورفاقه على مصنع هاوثورن الكهربائي لمدينة شيكاغو الأمريكية، وحاولت من خلال هذه التجارب إيجاد العلاقة بين الحوافز الاقتصادية وتحسين ظروف العمل المادية للعمال وبين إنتاجية هؤلاء العمال، واستخدمت هذه التجارب أسلوب التلاعب بالإضاءة داخل المصنع حيث قسموا العمال إلى مجموعتين: المجموعة الأولى مجموعة العمل، والمجموعة الثانية، مجموعة المراقبة وأعيد التلاعب في الإضاءة بين مجموعتين وتبين عدم تأثر الإنتاج بهذا التلاعب، في تجربة أخرى استعملت فترات الراحة لتحديد العلاقة بين الجهد والإنتاجية ومرة أخرى أخفق الباحثون في إيجاد علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادي والإنتاج ثم أجريت التجارب على جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والفهم والاتجاهات والمعاملة من جانب الرؤساء وأثر كل ذلك على زيادة الإنتاجية عند العاملات. وأخيرا استخلص مايو ورفاقه أن المحيط الاجتماعي الذي وفره الباحثون للعمال خلال التجربة هو سبب زيادة إنتاج العمال وأن هناك عاملين أساسيين أدى إلى زيادة الإنتاج:

- 1- البيئة الداخلية للمنظمة (التي عملت بها المجموعة) بمعنى أن الجو الاجتماعي التفاعلي للأفراد أي عندما يجدون العمال راحتهم في جماعات العمل له تأثير إيجابي في إنتاجية هؤلاء الأفراد.
  - 2- هو مشاركة الرؤساء بمعنى أن العمال يعملون بجدية أكبر إذا وجدوا أن رؤسائهم يهتمون بأمرهم وبرفاهيتهم.
- وبالتالي أتى التون مايو مفهوم جديد إلى الإدارة وهو "الرجل الاجتماعي" والمحفز بحاجات اجتماعية والمكمل لمفهوم "الرجل العقلاني" والمحفز بالحاجات الاقتصادية<sup>4</sup>
- وما يمكن استخلاصه عن دراسات التون مايو (1880-1949)
- 1- إن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
  - 2- إن رغبة الفرد في العمل وحرصه على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا يتوقف فقط على الحوافز المادية، بقدرما يتوقف أيضا على الحوافز المعنوية.
  - 3- إن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسة، أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.
  - 4- أن الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.
  - 5- أن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعلومات، و المشاركة في اتخاذ القرارات، هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وتحمسهم لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية.

ونستخلص من كل ما تقدم ، أن الباحثين الممارسين في السلوك التنظيمي قد اكتشفوا من خلال تجاربهم على العاملين في مؤسسات الإنتاج أن أحسن طريقة لتحفيز العاملين هي تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل في إطار الجماعي يقوم على أساس التعاون بين الجماعات المتواجدة بالمؤسسة .<sup>5</sup>

وهناك عالم دعم نظرية العلاقات الإنسانية وهو تشيستر برنارد (1886-1964) في كتابه "وظائف المديرين التنفيذيين" المنشور سنة 1938 م. الذي انتقد القادة الإداريين الذين يتقيدون بالنصوص القانونية ويفرضون تعليماتهم على العاملين بدون مراعاة لرد فعل العاملين وأخذ بعين الاعتبار آرائهم في المواضيع التي تتعلق بالأعمال التي يقومون بها. ولهذا طالب تشيستر بضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وقيام نظام تشاوري بين العمال والإدارة بقصد الحصول على موافقة العاملين على السياسة المنتهجة في العمل. وكذلك إيجاد التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة من عمل، وقت، ولاء... الخ وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة وحوافز. (3)

### 2.3 نظرية النظم: (Bernard بيرنارد)

هذه النظرية جاءت في الستينات من القرن العشرين لكي تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية في الإدارة ومزايا مدرسة العلاقات الإنسانية. بمعنى تقوم هذه النظرية على أساس تدعيمهم التنظيم الرسمي و الأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية ، مع الأخذ بعين الاعتبار للتنظيم غير الرسمي و الاعتبارات الإنسانية في العمل. إن هذه النظرية تعتبر المؤسسة أو المنظمة بمثابة نظام اجتماعي كلي فالمدير مجبور مثلاً على مراعاة جميع الجهات التي لها علاقة بالمنظمة مثلاً الأفراد، العلاقات الموجودة بينهم، وجميع الجماعات و التنظيمات التي يتشكل فيها النظام الاجتماعي. وبذلك يستطيع المدير أن يفهم ويعرف العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم. بمعنى أن سياسات العمل ينبغي أن يتم تحليلها في إطار الوضع الشامل الذي يؤثر في مجرى العمل وليس في الإطار الضيق لكل مشكلة .

وعليه فان النظام مركب من الأجزاء التي بينها تفاعل، لذلك يعرف "النظام" بأنه مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف ما. وهذه العناصر قد تكون الرجال أو الآلات أو الأعضاء أو أقسام، فالنظرية النظم تعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية و البشرية أو التكنولوجيا اللازمة للعمل ، بالإضافة إلى التنسيق و الاحتكاك و التفاعل بين الأقسام الداخلية للمنظمة ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجه فيه المنظمة. والعناصر الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي :

1 - أن هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام ( المدخلات - العمليات التحويلية - المخرجات ، المعلومات المرتدة أو رجع الصدى).

2 - أن أجزاء و مكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.

3 - أن هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.

4 - أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنه.

- 5 - إن ميكانيزمات المدخلات و المخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- 6 - إن عمل الأنظمة و القيام بالمعالجة للمدخلات و المخرجات يفرز نتائج ايجابية وسلبية.
- 7 - إن عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقفة ونتائج غير متوقفة.
- 8 - إن ما يترتب عن عمل الأنظمة من نتائج، قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى أو كلاهما
- إن ميزة هذه النظرية تكمن في النظرية الشاملة لجميع العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية و في الإنتاج، ابتداء من علاقات الأشخاص لبعضهم البعض في العمل إلى الجماعات و المنظمات المؤثرة في المجمع.
- فالقائد يأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر التي تؤثر في سلوك الناس، وعليه أن يعرف ويحلل في إطار النظام الاجتماعي الكلي و الشامل وليس في إطار ضيق. لهذه فإن معرفة الشعور العام للناس و سلوكهم تساعد على اتخاذ القرارات التي تخدم أفراد المجتمع وتحظى بتقديرهم ونبيل ثقتهم (4)

### 3.3 النظرية الظرفية أو الموقفية:

ظهرت هذه النظرية في بداية الستينيات و الشيء الجديد الذي أتت به في الفكر الإداري هو أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان ، وأن النظريات الإدارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة؛ وهذا نظرا أن التغيرات البيئية و التكنولوجية و القيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات. "المديرون حسب هذه النظرية ، عليهم أن يراقبوا ويحللوا التحديات و المشكلات و الفرص التي قد تعترض ظروف عمل مؤسساتهم وأن يتخذوا الحلول و المواقف الإدارية المناسبة. فالمدير يعمل على أساس التفكير ألطربي بحيث يتخذ سلوكيات إدارية وفق الظرف أو الموقف الذي تعيشه هذه المؤسسة لهذا نجد أن هذه النظرية رفضت ما يسمى " بالفكر العالمي " بمعنى النظريات السابقة " كلاسيكية وسلوكية و الإدارة العلمية" لا يمكن أن تتسم بصفة العالمية التي يقصد بها أنها تصلح لكل المؤسسات في كل مكان وفي كل زمان. و إنما بالعكس لا تصلح هذه النظريات إلا في وقتها ووفق ظروفها وهذا نظرا لأن المحيطات تتغير وتختلف كما أن الظروف و المواقف دينامية لا ثبات فيها. بمعنى أن الإداري الناجح هو الذي ينطلق من الواقع الذي يفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي تواجهه وعليه أن يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة بمؤسسته.

فالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تأخذ بالحسبان اختلاف المحيطات المؤثرة على المؤسسات واختلاف الظروف والمواقف التي تفرض تحديات عدة على مديري المؤسسات المعاصرة. أخذ بعين الاعتبار نوعية التكنولوجيا المستعملة، النظام الاجتماعي الموجود بكل منطقة أو بلد والهياكل التنظيمية والتشريعات القانونية المطبقة في كل نظام محلي أو وطني، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الموجودة في بيئة العمل. بمعنى نجاح تطبيق تقنية ما أو طريقة العمل ما في مكان أو موقف ما لا يعني بالضرورة ضمان نجاحها في مكان آخر وفي موقف آخر ( 5 )، لهذا عرفها بعض الباحثين بأنها "المدخل الإداري الذي يؤكد لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف" (6).

وباختصار فإن النظرية الظرفية تتميز عن غيرها من النظريات بالتركيز على المواقف وظروف العمل لان لها تأثير كبير على القرار الذي يتخذه أي قائد. أي هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول في وظيفته وهي كالتالي:

- 1 - المتغير الأول يتعلق بالعلاقة بين القائد والعاملين له فإذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن علاقة الرئيس و المرؤوسين، فان العاملين يمتثلون لقائدهم ولقراراته ويطيعون أوامره.
  - 2 - المتغير الثاني هو مدى وضوح مهام العمل والواجبات فإذا تمكن القائد من تحديد مهام كل عامل وأفعله بأداء واجباته حسب قواعد مقبولة للعامل، فان هذا الأخير يتأثر بمناخ العمل الجيد في مؤسسته ويكون مطيعا لقائده.
  - 3 - المتغير الثالث هو درجة القوة في المركز فإذا كان القائد يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة في المرؤوسين وله سلطة كبيرة في مجال مكافأة من يعمل ومعاينة من لا يعمل، فان هذه الأوضاع أو الظروف يكون لها تأثير كبير في سلوك العاملين. (7)
- مثال تطبيق النظريات السابقة (الكلاسيكية والسلوكية، نظم، الظرفية) على حالة مؤسسة ما تواجه تراجعاً في أرباحها وتحاول حل هذه المشكلة وتطلب من مديرها التحرك الفوري. ماذا ينبغي على المديرين أن يفعلوا؟
- يمكن أن تركز الإدارة على الحركة والوقت الذي يستغرقه العمال في إنتاج الوحدات وقد تستنتج أن تدهور الأرباح هو نتيجة ضعف أداء العمال الناتج عن سوء استخدامهم للوقت بفاعلية (نظرية الإدارة الكلاسيكية).
  - وقد تقترح الإدارة مشاركة أوسع لأفراد المؤسسة في قرارات الإنتاج بهدف تحفيزهم على زيادة الأداء والإنتاج معاً (نظرية الإدارة السلوكية).
  - كما يمكن أن تشكل الإدارة لجنة مشتركة تضم عمالاً من أقسام المبيعات والإنتاج والتوزيع وتطلب إليها خلق التعارف والتكامل بين هذه الأقسام العاملة والتنسيق فيما بينهم لأهداف تتعلق بتصريف الكميات الزائدة في المخزون والتي قد تكون سبباً في تدهور الأرباح (نظرية النظم الإدارية).
  - وقد تلجأ الإدارة إلى الاستغاثة بالنظرية الموقفية وتفتحص الموقف يعني السبب الذي أدى إلى تدهور الأرباح وتراقب الزمن الذي تكس فيه الإنتاج وتقتصر من ثم الآلية أو البرنامج الكفيل بمعالجة هذه المشكلة وحلها، فد تجد الإدارة حلاً مناسباً من بين الحلول المقترحة وتتبناه، وقد تلجأ إلى اعتماد مزيج من تلك الحلول.
- وفي كل الأحوال لا يمكن لهذه الإدارة أن تتجاهل جوهر النظرية الموقفية القائلة بان "الحل المناسب يأتي عن طريق تحليل الموقف أو الظرف بجميع أبعاده وعناصره" (8).

#### الخاتمة:

قد يتساءل البعض: لماذا هذا التعدد في نظريات السلوك التنظيمي، ولماذا لا توجد نظرية واحدة يتفق عليها علماء التنظيم و السلوك في هذا المجال؟ و الجواب على ذلك أنه من الصعب وضع قاعدة عامة لسلوك الناس لأن احتياجاتهم تختلف من جماعة لأخرى. فالبعض منهم تسيطر عليهم الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليهم الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. كما أن سلوك الأفراد يختلف من بيئة إلى أخرى، و المواقف التي يتعرضون لها في كل بيئة هي التي تفرز سلوكاً معيناً. يضاف إلى ذلك أن مستويات الناس في التعليم و اختلاف الثقافات و القدرات و أساليب الاتصال بالآخرين تختلف من مجتمع إلى آخر، و بالتالي لا يمكن وضع قواعد دقيقة لتفسير السلوك في مجتمعات الدول النامية و الصناعية.

قائمة المراجع

- (1) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان السنة غير مذكورة، ص 91 بتصرف.
- (2) محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 19-20.
- (3) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 92 بتصرف.
- (4) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي: الإدارة، لمحات معاصرة، 2001، ص 65، نقل عن عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، ط 1، 2006، ص 22-23.
- (5) عبد الله بن عبد الغني الطجيم، بن عوض الله الواطي: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط 4، 2003، ص 39.

- (6) عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 25-27.
- (7) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 106-107 بتصرف.
- (8) إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص 474.
- (9) عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- (10) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.